

経営発達支援計画の概要

実施者名	稲武商工会（法人番号 5180305006133） 豊田市（地方公共団体コード 235661）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 小規模事業者と地域の経営環境に関する実態把握 稲武地区が抱える人口減少や市場環境の変化等の重要課題を踏まえ、小規模事業者の経営状況や地域の経営環境を的確に把握し、課題の明確化を図る。</li> <li>2. 小規模事業者の課題解決型指導の実施 外需獲得力の向上、担い手の確保、販路開拓力・商品開発力の強化、デジタル活用力の向上を重点課題として位置付け、伴走型支援により小規模事業者の個別課題の解決を図る。</li> <li>3. 小規模事業者の事業計画に基づく継続的事業展開支援の実施 小規模事業者の持続的発展を支援するため、事業計画の策定から実行、見直しまでを一体的に支援し、地域内経済循環の強化につなげる。</li> </ol>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 地域の経済動向調査に関すること 各種調査を活用した地域の経済動向に関する情報収集・整理、分析及び提供の実施</li> <li>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の販売する商品等の需要動向に関する情報収集・整理、分析及び提供の実施</li> <li>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析の必要性を訴え、経営状況分析に対する意識を高め、現状の把握に努める。</li> <li>6. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の事業計画に関する策定支援を行うこと</li> <li>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者に対し事業内容に関する支援を行うこと</li> <li>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会等への出展支援や、顧客獲得のための販路開拓や売上向上に関する支援を行うこと</li> </ol>
連絡先	<p>稲武商工会 〒441-2513 愛知県豊田市稲武町タヒラ 1 番地 4 TEL : 0565-82-2640 FAX : 0565-82-3063 メール <a href="mailto:info@inabu.or.jp">info@inabu.or.jp</a> 豊田市役所産業部 産業振興課 〒471-8501 愛知県豊田市西町 3 丁目 60 番地（豊田市役所西庁舎 7 階）TEL : 0565-34-6641 FAX : 0565-35-4317 メール <a href="mailto:sangyou-s@city.toyota.aichi.jp">sangyou-s@city.toyota.aichi.jp</a></p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①位置・地勢

稲武商工会が所在する稲武地区は、愛知県の北東端に位置し、北は岐阜県恵那市（人口約4.7万人）、東は長野県根羽村（人口約800人）に隣接している。1940年に稲橋村と武節村が合併して成立し、2005年には豊田市へ編入された。2008年には田口高校稲武分校が廃校となり、若年層流出による人口減少が加速した。

かつては農林業を基幹産業とする山間地であったが、社会構造の変化により第一次産業は縮小し、第二次・第三次産業への就業転換が進む一方、全国の中山間地域と同様に過疎化が進行している。

標高は北部低地で約320m、中央丘陵では約500m、周囲は800～1,000m級の山々に囲まれており、最高地点は1,240mに達する。総面積98.63km<sup>2</sup>のうち約87%を山林が占め、平地がきわめて少ない地形である。年間平均気温は11.5℃で、豊田市中心部より約3℃低く、気候は岐阜県高山に近い特徴を有する。

このような地勢は、農林業、住宅立地、交通アクセス、物流コストなどに影響を与えるとともに、事業活動の実施に制約要因をもたらしている。

[旧町村と20km、50km圏]



## ②交通

稲武地区は、名古屋 IC から猿投グリーンロードを経由して約 1 時間、豊田市中心部、飯田市、中央自動車道恵那 IC、東海環状道豊田勘八 IC から約 1 時間圏に位置する交通の要衝である。

中心市街地はかつて三州街道の宿場町（武節宿）として栄え、現在も国道 153 号（名古屋市～長野県塩尻市）と国道 257 号（静岡市～岐阜県高山市）が交差する位置にある。153 号は「中馬街道」として日本風景街道に選定され、観光資源としての価値が高い。

現行の伊勢神トンネルは大型車両のすれ違いが困難であり、観光バスの通行制限要因となっていたが、「伊勢神改良事業」により新伊勢神トンネルが 2 年程度で開通予定であり、観光交流人口の増加が期待される。



大型車の擦れ違いが困難



### [主要道路、高速道路インターチェンジ]



### ③歴史

戦国時代には武田信玄の軍用道路として重要な役割を担い、江戸時代には中馬街道と美濃街道が交差する宿場町として発展した。近代以降の産業・交通の変化により地域構造は大きく転換したが、歴史的資源は観光振興の素材となっている。1897年（明治30年）に稲武地区の原型ができ、1940年（昭和15年）に町制施行により「稲武町」が誕生し、2005年に豊田市に編入される。

2014年、安倍総理が所信表明演説において、豊田市稲武地区ゆかりの偉人 古橋源六郎暉兒（ふるはし げんろくろうてるのり／1813-1892）を紹介し注目を浴びた。明治期の農業指導者・古橋源六郎暉兒の活動は、地域の自立や産業振興の象徴であり、稲武地区の地域ブランド形成に資する文化的資源である。

#### 古橋源六郎暉兒について

「天は、なぜ、自分を、すり鉢のような谷間に生まれさせたのだ？」

明治時代の農業指導者、古橋源六郎暉兒(てるのり)は、貧しい村に生まれた境遇を、こう嘆いていたと言います。ある時、峠の上から、周囲の山々や平野を見渡ししながら、一つの確信に至りました。

「天は、水郷には魚や塩、平野には穀物や野菜、山村にはたくさんの樹木を、それぞれ与えているのだ。」

三河古橋家5代目の次男として稲武に生まれ幼少の頃は何不自由なく生活していた。しかし10歳の時、古橋家の経営が苦しい事を知り、子供心に古橋家の再建に兄弟と協力しあい、古橋家の家政改革を着実に進めた。そんな中、天保の飢饉（1835年～1837年）に遭遇し、当時、村の名主代行であった暉兒は自分の家だけでなく、村人を救済した。さらに三河で最大の百姓一揆「加茂の騒立ち」が起きたが、一揆では何も解決できないと村民を説得し、代官所の支援を受け、米を村人に分け与えた。その後、村の繁栄を願い、植林、養蚕、お茶の栽培、子供たちの教育にも力をそそぐ。

人の為に、村の為に、そして国の為に…常に大きな視野で歴史を見つめ、時代を先取りした発想で働き続けた。(参考 とよたのアニメ人物記)

### ④豊田市稲武地区の人口動態と地域課題

豊田市の人口が2019年をピークに減少局面に転じるなか、稲武地区では1950年の6,084人をピークに減少が続き、2025年には1,903人となる見込みで、**75年間で68.7%減**という深刻な縮小が進んでいる。

年齢階級構成では、

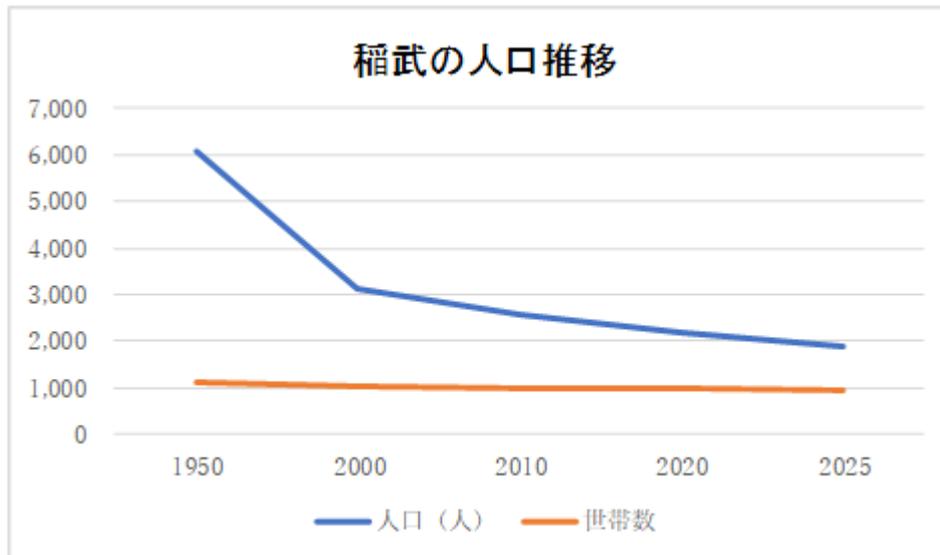
- ・ 0～14歳：6.4%
- ・ 15～64歳：40.2%
- ・ 65歳以上：53.4%

と、高齢化率が50%を超え、生産年齢人口1人が被扶養人口1人以上を支える構造となっている。これにより、

- ・ 労働力不足
- ・ 医療・介護の担い手不足
- ・ 買い物弱者の増加

・地域コミュニティ機能の低下  
などの課題が顕在化している。

一方、豊田市の過疎・定住対策、空き家バンク制度、移住体験施設などの施策が奏功し、Iターン者による創業事例も増えつつあり、地域活性化の芽が生まれている。



〔人口推移の表〕

項目	1950年	2000年	2010年	2020年	2025年	1950年と 2025年差	減少率 (%)
人口 (人)	6,084	3,111	2,563	2,205	1,903	4,181	68.7
世帯数	1,130	1,025	971	977	934	196	17.3

出典 1950、2000、2010年は豊田市統計資料平成25年度版（国勢調査）より  
2020年、2025年は豊田市庶務課提供「豊田市の人口（詳細データ）」4月時点より

〔年齢階級別人口〕

項目	0～14歳	15～64歳	65歳以上
男 (人)	68	401	470
女 (人)	54	364	546
合計 (人)	122	765	1,016
割合 (%)	6.4	40.2	53.4

〔豊田市の主な過疎・定住対策、空き家バンク制度〕

- ・都市と農山村の交流をコーディネートする組織「おいでん・さんそんセンター」の設置  
農山村をフィールドとする企業の社会貢献活動、都市部の地域と農山村部の集落の交流等、都市と農山村の交流の支援。
- ・里山くらし体験館「すげの里」の設置

都市と農山村の交流や農山村地域への定住を進めることを目的とした農業や宿泊体験、また、交流、講座、研修などが開催できる施設。

- ・田舎暮らし情報サイト「山村地域移住情報バンク」（豊田市 HP 内）  
豊田市の空き家情報や農業体験・森林体験の情報、農山村地域での定住に向けた情報を掲載。
- ・中山間地域空き家情報登録制度「空き家情報バンク」  
市内中山間地域に存在する空き家について、賃貸もしくは売却を希望する空き家の所有者と、田舎暮らしを目指す移住希望者が出会えるよう、市が空き家の情報提供と入居者の募集をするしくみ

### 〔稲武地区のIターン事例〕

#### ■ 松島周平さん「first-hand」

『やさしい生活』の提案をコンセプトに家具工房とカフェ+ショップを営んでいる。

- ・国産無垢材に拘ったオーダー家具の制作販売
- ・木工教室をはじめとした様々なワークショップ
- ・「長く使いたいくらしのどうぐ」「安全でおいしい」をコンセプトにセレクトした、日用品や食材を扱うショップ
- ・つながりのある農家さんのお米や野菜でつくる土・日・祝日のみのカフェ
- ・名古屋を中心に、顧客を持っている



カフェ+ショップ「ヒトトキ-人と木-」

#### ■ 石橋徹さん「ブリッジ」

ブルーベリーの栽培を行うために稲武に移住。

栽培期間中、農薬、化学肥料は一切使わない特別栽培で育てたブルーベリーが自慢。

観光農園（まいにちブルーベリー）やインターネット販売（ブルーベリーやジャム、米）を行うかたわら、もともとイベント会社に勤務していたため、イベント関連事業も請け負う。



まいにちブルーベリー

#### ■ 可児和義さん「米粉シフォンケーキの店アトリ」

「アトリ」は米粉にこだわった商品開発を行っており、「米粉100%のシフォンケーキ」が看板商品である。米粉を使うことで、しっとり、もっちりした独自の食感が生まれ、新鮮な卵をたっぷりあわせて仕上げている。道の駅だけでなく、地域外に販路拡大を目指している。



米粉100%シフォンケーキ

### ⑤豊田市ならびに稲武地区の産業

豊田市には11,472事業所、24万8千人の雇用がある。豊田市は「クルマのまち」として有名

で製造品出荷額は15兆1717億円(2020年)に上る。市内には789工場、11.2万人の雇用がある。うち、328工場(41.6%)、9.6万人(85.7%)が自動車関連の産業にあたる。

[豊田市と稲武地区の産業]

項目\地区	豊田市全域		稲武地区		割合(稲武地区内)	
	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数(%)	小規模事業者数(%)
総数	11,472	8,015	130	106	100.0	100.0
農業、林業、漁業	74	61	5	5	3.8	4.7
鉱業、採石業、砂利採取業	11	9	1	0	0.8	-
建設業	1,297	1,021	20	16	15.4	15.1
製造業	1,387	980	12	8	9.2	7.5
電気・ガス・熱供給・水道業	22	16	1	1	0.8	0.9
情報通信業	108	59	1	1	0.8	0.9
運輸業、郵便業	341	174	3	3	2.3	2.8
卸売業、小売業	2,725	1,470	38	30	29.2	28.3
金融業、保険業	172	134	1	1	0.8	0.9
不動産業、物品賃貸業	787	740	1	1	0.8	0.9
学術研究、専門・技術サービス業	478	363	1	1	0.8	0.9
宿泊業、飲食サービス業	1,629	986	24	19	18.4	17.9
生活関連サービス業、娯楽業	1,173	999	14	13	10.7	12.3
教育、学習支援業	385	308	1	1	0.8	0.9
医療、福祉	213	187	3	3	2.3	2.8
複合サービス事業	48	24	1	1	0.8	0.9
サービス業(他に分類されないもの)	622	304	3	2	2.3	1.9

出典 令和3年度経済センサスより

[稲武地区の産業構成の特徴]

稲武地区の事業所数は130事業所であり、小規模事業者が106事業所(約82%)を占める。

産業の特徴として以下が挙げられる。

- ・建設業の割合が高く(15.4%)、長らく地域の基幹産業であったが、公共工事減少に伴い多角化・業種転換が進む傾向にある。
- ・製造業では漬物・菓子など食品加工業が8社と相対的に多く、道の駅「どんぐりの里いなぶ」による販路効果が大きい。
- ・小売業者は29.2%と豊田市平均より高く、人口規模に対して多様な店舗が存在する。これは、稲武・武節を中心に約5,000人規模の商圈を抱えるためである。
- ・飲食業も18.4%と高く、交流人口の多い道の駅周辺での出店が続いている。
- ・自動車関連産業の恩恵は限定的であり、都市部と異なる産業構造を持つ。

### [稲武地区の業種転換・参入の事例]

これまで地域の基幹産業であった建設業は、公共工事の減少以降、観光交流・都市交流資源を活用した異業種参入を進めており、ブルーベリー観光農園や発芽にんにく、水耕栽培といった農業・観光分野への参入事例が増加するなど、地域資源を活用した新たな産業形成が進んでいる。

#### ■ (株) 杉田組

##### ・事業

公共工事を中心とした総合建設業（売上全体の9割）から観光農園を中心としたブルーベリー事業（売上全体の1割）へ参入

##### ・ブルーベリー事業参入の経緯：

建設業をめぐる厳しい経営環境を改善するため、また耕作放棄地の解消に少しでも役に立てばと思い、平成17年農業分野に参入。平成19年には正式に法人として農業に参入、建設業で培ってきた土壌改良の技術、機械力を活かし、耕作放棄地をブルーベリー園へと転換した。現在の栽培面積は4.0haで、夏の摘み取り観光園とブルーベリー生果の出荷を行っている。また、ブルーベリーの旬は夏場の一時期であるため、今後加工品製造販売に取り組むことで、繁忙期と閑散期のムラをなくし、雇用の維持と安定的な経営を目指している。平成25年度「6次産業化ネットワーク活動交付金」6次産業化の面的拡大につながる地域の取り組みとして東海農政局の支援を受けている。



#### ■ (株) 安藤

建設業から6次産業へ参入

愛知県内唯一の発芽にんにくの水耕栽培に取り組む。(日に当てないようにして、白い発芽にんにくを栽培) 白い発芽ニンニクを使った、手軽にコクや旨味を加えられる加工品の開発・販売事業として、2013年6次産業化サポート認定を受ける。他社とタイアップして加工品に取り組む(焼肉のたれ、ドレッシング 他)。その後、トマト栽培にも参入、夏には摘み取り観光園と生果の出荷を行っている。



### ⑥道の駅どんぐりの里いなぶ

道の駅「どんぐりの里いなぶ」は、年間来訪者100～150万人規模を誇り、農産物直売所・温泉・体験施設を併設した稲武地区最大の産業拠点である。平成27(2015)年1月に地域活性化の拠点となる優れた企画があり、今後の重点支援で効果的な取組が期待できるものとして「重点『道の駅』」に選定され、観光案内、地方移住等促進、産業振興について総合的な支援が受けられることになり、令和4年7月にリニューアルオープンした。

どんぐりの里の歴史をさかのぼると、稲武町時代に策定された第3次総合計画(平成3年～12年)に、その始まりがある。温泉は、福祉センター「ユートピアいなぶ」の給湯にはじまり、さら

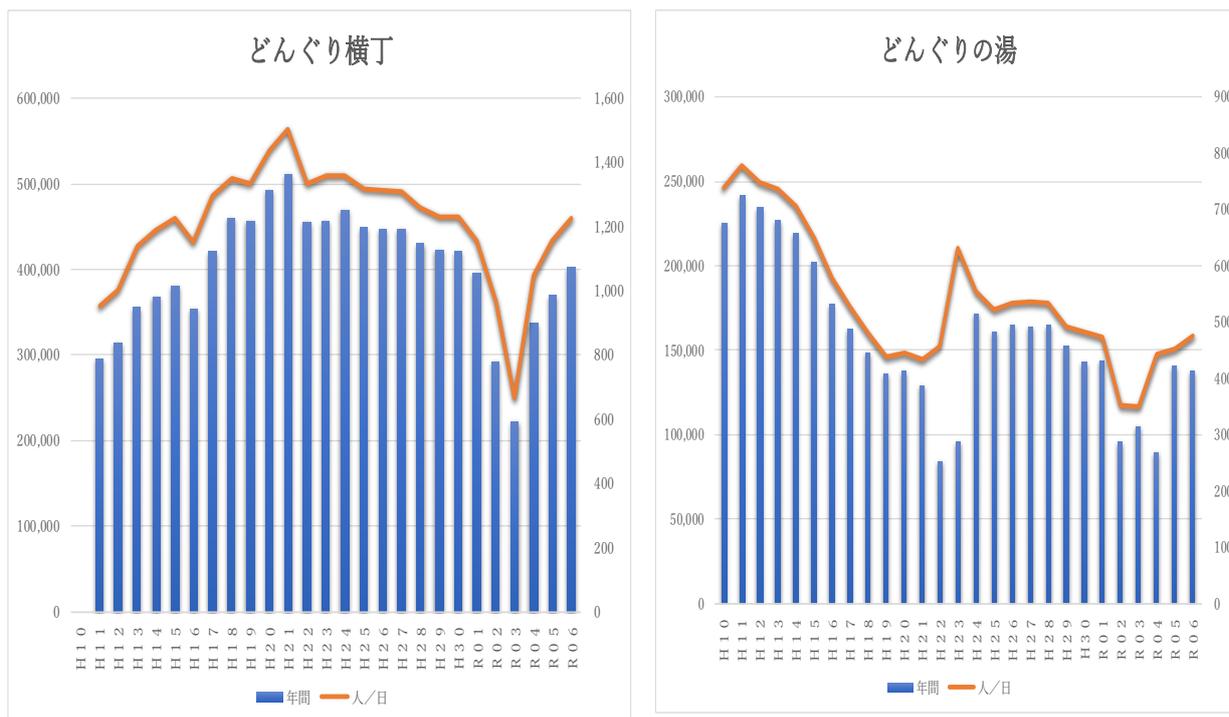
なる活用方法を検討し健康増進施設を設置することとなった。これが現在の「どんぐりの湯（平成10年オープン）」である。また、ドライバーが立ち寄るトイレ・休憩する道の駅に認定され、農産物直売施設「どんぐり横丁」を併せ持つ「道の駅」が翌11（1999）年4月にオープンした。

どんぐり横丁は、①稲武産ミネアサヒ、②地場産、③米粉パンをこだわりの重点方針とし加工・販売し、日本人の主食である米にこだわった経営を行っている。稲武には、愛知県山間農業研究所があり、水稻の品種改良で全国に知られている研究所である。

従業員数60人、売上高5億円（令和5年度、どんぐりの里いなぶ総売上（どんぐり横丁+どんぐりの湯）、うち地元産の農作物、加工品、民芸・工芸品などの売上が7割であり、地域経済循環に大きく寄与している。一方で、繁忙期と閑散期の差、事業者の技術・品質のばらつき、商品開発力の不足など課題も残る。

どんぐり工房は、山里に残された「自然」や受け継がれた「農林業」、あるいは「食」や「工芸」などの知恵と文化を、体験を通して伝える施設。稲武地区内にあった明治12（1879）年建築の茅葺の古民家を移築した建物であり、「自然体験・環境学習」「農林業体験」「味覚体験（料理）」「伝統工芸クラフト体験」「歴史・文化体験」と、5つのテーマで年間12,615人（うち体験利用は2,665人）の入館がある（令和6年度の実績）。

[どんぐり横丁、どんぐりの湯 入込み客数]



※2010年11月30日から2011年10月1日はどんぐりの湯リニューアル工事を実施。

※2021年3月29日から2022年7月1日はどんぐり横丁は仮店舗営業。

※2022年8月29日から2023年1月5日はどんぐりの湯リニューアル工事を実施。

※数値は各種公表資料に基づくものであり、現時点で把握可能な最新データを使用している。

## 道の駅どんぐりの里いなぶ(全景)



### ⑦稲武地域まちづくり推進協議会

平成27年1月に道の駅「どんぐりの里いなぶ」が国土交通省の選ぶ重点道の駅35箇所の一つに選ばれた。道の駅「どんぐりの里いなぶ」はレジ通過者が年間40万人を超える稲武地区の交流拠点である。この道の駅「どんぐりの里いなぶ」を中心に稲武地域のまちづくり構想の策定や稲武地域で行われる各種イベントの連携や調整をはかるため、「稲武地域まちづくり推進協議会」が平成27年6月26日に設立した。

構成員【豊田市／稲武商工会／いなぶ観光協会／稲武地域会議／稲武地区区長会／豊田市社会福祉協議会／稲武地域営農協議会／ファームいなぶ／JAあいち豊田／（一財）古橋会／(株)どんぐりの里いなぶ／OPENいなぶ／定住促進協議会／生活交通利用促進委員会】

### ⑧世界ラリー選手権

豊田市そして稲武地区では世界ラリー選手権を活かした地域活性化に取り組んでいる。令和4年より毎年11月に世界ラリー選手権が豊田市を含めた愛知・岐阜で開催され、稲武地区にも“SS稲武”やリエゾンが設置され、多くの来場者で賑わった。令和8年度は5月に開催され、稲武地区でも“SS稲武”が設置されることが決まっている。

## ■地域の総合的課題(重要課題)

以上を踏まえると、稲武地域の重要課題は以下の通りである。

1. 人口減少・高齢化による事業者不足・担い手不足
2. 買い物弱者・交通弱者問題の深刻化
3. 小規模事業者の販路開拓力・商品開発力の不足
4. 観光交流・都市交流の潜在力を十分に活かし切れていないこと
5. 建設業依存からの産業転換の必要性
6. デジタル化の遅れ（SNS発信・キャッシュレス等）
7. 道の駅中心の外需を地域内に波及しきれていない構造

## **(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方**

### **①10年後を見据えた地域産業の長期的な振興の方向性**

#### **(1)観光交流・都市交流を活用した産業振興**

10年後における地域のあるべき姿：

稲武地区は、西三河・長野・岐阜・東三河を結ぶ交通の要衝としての地理的優位性を最大限に活かし、道の駅「どんぐりの里いなぶ」を核とした外部交流拠点機能を中心に、宿泊・飲食・体験・物販が有機的に連動する地域経済圏を形成している。

小規模事業者が安定的に外需を獲得できる環境が整い、創業数は年間2件程度を維持するとともに、地域内経済循環が着実に拡大している状態を目指す。

理由：

人口減少に伴い域内需要の縮小が進む中、外需の獲得は稲武地区産業の持続性を確保するための必須条件である。

「重点道の駅」選定や国道153号伊勢神改良事業などの交通インフラ整備の進展を好機と捉え、地域資源の高付加価値化・ブランド化を進め、観光・都市交流の効果を地域全体に波及させる必要がある。

#### **(2)買い物支援・生活関連サービスの充実による地域維持**

10年後における地域のあるべき姿：

人口減少と高齢化が進行する中においても、買い物・食品アクセス・生活必需サービスが維持され、地域住民が安心して暮らし続けられる生活インフラが確保されている。

移動販売や買い物配達便、共同配送、デマンド型交通の運行により、買物弱者・交通弱者への支援体制が確立されている。

また、地域産品の通信販売（稲武産ギフト等）が定着し、地元店舗の売上補完と外需獲得の両立が図られている。

さらに、事業者における事業継続計画（BCP）の策定が進み、自然災害や感染症リスクに対しても、地域全体の事業継続力が強化されている。

理由：

高齢化率が50%を超える中山間地域においては、買い物・交通・生活支援は不可欠であり、その担い手として地元小規模事業者の役割は極めて大きい。生活関連サービスの維持は、地域コミュニティの存続や移住・定住促進の基盤となる。

また、稲武地区は矢作川上流域に位置し、山林や集落の荒廃は災害リスクの増大につながる。生活基盤の維持と事業継続力の強化は、地域存続に直結する重要課題である。

#### **(3)地域資源を活かした商品開発と高付加価値化**

10年後のあるべき姿：

「稲武ブランド」が確立され、地元産農産物、食品加工品、工芸品等が、統一された品質基準とストーリーのもとで広域的に販売されている。

道の駅を中心に、商品開発・改良・販路開拓が循環的に行われる支援体制が整備され、市場ニーズを踏まえた商品企画が継続的に創出されている。

理由：

食品製造業者が比較的多く、道の駅における地元産品比率が高いという地域特性を活かすためには、個別事業者の取組みにとどまらず、地域全体で品質・包装・物語性を統一する必要がある。

ミネアサヒ、森林文化、伝統工芸、自然体験など稲武独自の資源を統合的にブランド化することで、価格競争から脱却し、粗利改善と持続的経営を可能とする。

#### **(4)創業支援・事業承継支援の強化**

10年後のあるべき：

地域課題解決型ビジネスの創出や、Iターン・Uターン人材の流入により創業活動が活性化している。

年間創業数は2～3件前後を安定的に維持し、創業後5年の生存率も高水準を保っている。

また、事業承継支援体制が整備され、後継者不在による廃業リスクが大幅に低減し、第三者承継によるマッチング事例も増加している。

理由：

人口減少により担い手不足が深刻化する中、「創業」と「事業承継」は地域産業維持の両輪である。Iターン者による成功事例も存在しており、支援環境を整えることで新規参入が期待できる。

承継支援は廃業抑制と雇用維持に直結し、地域経済の安定に不可欠である。

#### **(5)デジタル化・省力化による生産性向上**

10年後のあるべき姿：

小規模事業者がSNS発信、予約・決済・EC等のデジタルツールを活用し、販路拡大、顧客獲得、業務効率化を実現している。

また、省力化設備の導入や業務の標準化により、少人数でも安定的に事業運営が可能な体制が整い、労働生産性の向上と賃上げ原資の確保につながっている。

理由：

高齢化と人材不足が構造的に進む稲武地区において、省力化・効率化は事業継続の前提条件である。

観光需要獲得には多言語対応、即時予約、キャッシュレス対応が不可欠であり、物流費・原材料費高騰への対応としても生産性向上は重要である。

#### **■長期的な振興方針の整理（重要課題との整合）**

上記に示した各「あるべき姿」は、地域が直面する人口減少、高齢化、担い手不足、産業空洞化といった重要課題への対応策として位置づける。

#### **② 豊田市総合計画との整合性**

豊田市は人口減少社会へ突入しており、2050年には総人口約37万人、高齢化率33.4%が見込まれている。また出生数の減少、若年層女性人口の減少、外国人住民の増加など、人口構造が大きく変化する状況である。

豊田市総合計画では、

- ・「つながる・つくる・暮らし楽しむまち」
- ・地域資源を活用した産業振興

・魅力ある農山村地域の生活環境整備などが掲げられており、稲武地区は市内でも特に農山村地域として重要な位置を占める。

本支援計画は、

- ・外需獲得による地域産業振興
- ・観光・都市交流機能の強化
- ・生活サービス維持と移住・定住促進

・小規模事業者の経営力向上という方針において、豊田市総合計画と整合性を保ちながら、稲武地区の課題解決と産業振興を図るものである。

**<第9次豊田市総合計画施策体系と商工会の取組み>**

取組方針2	取組目標② ともにミライにつながるまちをつくる わたしたちは将来を展望し、こどもたちにとって安全・安心で持続可能なまちの基盤をつくります		
	取組目標③ 産業中核都市として進化し続ける (1) 新たな産業が創出されている (2) 市内事業者が社会の変化に適応している (3) 誰もが希望する働き方を実現している 取組目標④ 将来を展望した都市環境の形成を進める (1) 次代につなぐ快適な都市環境の実現に取り組んでいる (2) 安全に暮らせる災害に強いまちの実現に取り組んでいる		
総合計画区分	取組目標 (めざす姿)	施策	商工会 関与度合
取組目標③ 産業中核都市 として深化し 続ける	(1) 新たな産業が創出されてい る	ミライを支える産業の創出と育成	○
		積極的な起業創業の支援	○
	(2) 市内事業者が社会の変化に 適応している	市内事業者の持続可能性の向上に 関する取り組みの支援	○
	(3) 誰もが希望する働き方を実 現している	多様な人材の活躍と柔軟な働き方 を実現する人材戦略への支援	○
取組目標④ 将来を展望し た都市環境の 形成を進める	(1) 次代につなぐ快適な都市環 境の実現に取り組んでいる	山村部の持続可能な暮らしの仕組 みづくり	○

[市町村との連携事業]

- ①創業支援等事業計画に基づく、ワンストップ相談窓口の設置や創業サポート連絡会の運営等。
  - ②「おいでん！とよたの特産品展」等の展示会を通じた販路拡大事業
- 他

### ③【愛知県と連動性・整合性】

本計画は、愛知県が策定した「あいち経済労働ビジョン 2021-2025」及び「アイチビジョン 2030」と連動し、その目標達成に寄与するものです。

#### (1) あいち経済労働ビジョン 2021-2025 との連動性

同ビジョンが「危機を乗り越え、世界に輝く国際イノベーション都市へ」を掲げ、具体的なプロジェクトとして「中小・小規模企業におけるデジタル技術の導入の支援」や「デジタル技術を活用した経営改善の促進」を重点的に進める方向性に対し、本計画は、小規模事業者への DX 推進支援、特にデジタル化を通じた生産性向上や販路開拓支援を柱とすることで、愛知県の描く産業労働分野の姿の実現に貢献します。

#### (2) アイチビジョン 2030 との整合性

「アイチビジョン 2030」における西三河地域（岡崎市を含む）の地域づくり方向性では、「地域の潜在力や可能性を最大限高めるような政策を総合的に展開」し、持続的な発展を目指すことが示されています。これに対し、当商工会は、地域資源を活かした稲武ブランドの確立を支援するとともに、DX を活用した経営基盤強化と地域内経済循環の促進を図ることで、地域経済の活力向上に貢献し、広域的な県のビジョンと整合性を図ります。

強み	課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>製造品出荷額等は 1977 年以來全国一</li> <li>国内総生産は大阪府を抜き全国第 2 位 (2018 年度)</li> <li>自動車産業の社会実装に向けた取組の推進</li> <li>デジタルトランスフォーメーション、デジタル人材育成、デジタル産業の発展 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強い輸出競争力に依存した産業構造</li> <li>情報通信産業の割合やその伸び率不足</li> <li>アントレプレナーシップの低さ</li> <li>高度的人才不足</li> <li>地域間の格差の縮小 など</li> </ul>

新型コロナウイルス感染症への対応と新たな社会経済への転換の必要性

- 新型コロナウイルス感染症により世界経済は戦後最大の危機に直面
- 世界の経済活動に向けた対策の継続・実施の必要性
- 感染拡大防止と経済活動を両立する「新しい生活様式」への対応が必要

2030 年～2040 年頃の社会経済の展望

- 人口減少の本格化、人生 100 年時代の到来
- 第 4 次産業革命の進展
- AI、ロボティクス等の技術の進化等に伴う雇用の変化、働き方の多様化
- 産業構造の多様化、感染症リスクや資源・エネルギー問題等の深刻化

計画策定に当たっての基本的な考え方
<ul style="list-style-type: none"> <li>愛知の経済と雇用、地域社会を支える中小・小規模企業の企業力強化と持続的な発展を第一とし、本計画の基盤に据える。</li> <li>産業の多様化や社会経済の発展を促すこと、従来の考え方や取組の延長線上では、愛知の持続的な発展は困難な状態を回避する。</li> <li>従来の産業分野を従来の形態となり、融合が進んでいること、国内各地域の産業環境に違いがあることを踏まえ、第 1 次から第 3 次までのあらゆる産業分野への展開を図り入れる。</li> </ul>

あいち経済労働ビジョン 2021-2025 抜粋

自動車産業を中心とする産業の活力を  
地域経済や暮らしの豊かさにも波及させながら、  
愛知の発展を牽引する地域

- 性別等に関わらず全員が活躍できる暮らしやすい地域
- 基幹産業である自動車産業を始め、産業で世界をリードする地域
- 広域交通ネットワークに支えられ、全国・世界との交流が活発な地域
- 災害に強く、自然と調和した地域

アイチビジョン 2030 (抜粋)

#### ④商工会としての役割

商工会としては、多くの小規模事業者が抱える販路開拓という課題解決に向けて、最も身近な相談相手として親身になって寄り添い支えるものであり、地域経済動向や需要動向調査を実施分析した有益な経営情報の提供、経営分析や事業計画策定支援とその後のフォローアップ、展示会や商談会を通じた新たな需要開拓支援、中心市街地活性化等の地域経済活性化事業の実施などを通じて持続可能な支援を実施する。更に、昨今の自然災害の多発や感染症の流行の状況を見ると、早急な事業継続計画（BCP）の必要性を痛感しており、計画策定のサポートを推進していく。

また、商工会では創業支援や事業承継等、小規模事業者の創出と継続という地域経済の基盤強化に対しても、豊田市をはじめ他の支援機関等と連携して支援することで小規模事業者の維持拡大に努めるものであり、当地区に、元気な小規模事業者が多数存在して、地域コミュニティ等、質の高い地域社会が形成されることを目指している。

### (3)経営発達支援事業の目標

#### 【目標】

本支援計画の期間（令和 8 年度～令和 13 年度）において、稲武地区が直面する人口減少・高齢化、外需獲得力の不足等の重要課題を踏まえ、小規模事業者の付加価値創出力および事業継続力を高めることにより、地域内経済循環の強化と雇用・生活関連サービスの維持を図ることを経営発達支援事業の最終目標とする。

この最終目標の達成に向け、実態把握、課題解決型指導、事業計画策定・実行支援を一体的・継続的に実施する。

本計画における各経営発達支援事業（①～⑧）は、上記最終目標の達成に向けた具体的な手段として位置づけ、相互に連動させながら実施する。

### ① 外需獲得と販路開拓力の強化

KGI：支援事業者において、売上高または営業利益の増加が確認できた事業者割合 60%以上  
(※事業計画策定時およびフォローアップ時の聞き取り、決算資料等により把握)

KPI：道の駅「どんぐりの里いなぶ」や都市部展示会等への出展事業者数 15者

新商品・商品改良支援件数 年間3件

設定理由

稲武地域は道の駅を中心に一定の交流人口を有しているものの、外部市場への継続的な販売や高付加価値化には課題がある。交流拠点や都市部展示会等への出展を通じて顧客獲得・商品改良を支援し、外需の獲得による地域事業者の粗付加価値向上を図る。

### ② 事業計画策定支援・経営基盤の強化

KGI：支援事業者の売上・利益改善率 5%

(※巡回指導時の聞き取り、支援記録、決算資料等により把握)

KPI：経営計画策定支援件数 年間10件

創業支援件数(計画策定含む) 5年間で10件

補助金・助成金採択支援件数 年間5件

設定理由

事業計画の策定と実行・検証を繰り返す力は、小規模事業者の経営安定と持続的成長に不可欠である。伴走型の計画策定支援や創業時の資金調達・補助金活用を支援することで、地域事業者の経営基盤強化を図る。

### ③ デジタル化の推進(DX・情報発信力の強化)

KGI：支援事業者において売上高または営業利益の増加が確認できた事業者割合 60%以上  
(※巡回指導時の聞き取り、支援記録、決算資料等により把握)

KPI：キャッシュレス決済・EC導入支援件数 年間2件

SNS活用・情報発信支援件数 年間5件

設定理由

市場環境の変化により、デジタル活用の遅れは売上機会の損失につながっている。EC、キャッシュレス、SNS等の導入・活用を支援することで、販路拡大と業務効率化を同時に進め、安定的な収益確保を目指す。本事業は、日常的な巡回指導を通じて事業者の経営実態やデジタル活用状況を把握している商工会が、個々の事業者の段階に応じた支援を行う点に特徴がある。単発的な外部支援では困難な導入後の定着・活用までを伴走型で支援することにより、実効性の高いDX推進を図る。

### ④ 事業承継支援および担い手確保

KGI：廃業件数の抑制(事業承継成立率 50%以上)

(※巡回指導時の聞き取り、支援記録、決算資料等により把握)

KPI：事業承継診断実施件数 年間3件

事業承継計画策定件数 5年間で5件

第三者承継(M&A等)マッチング成立件数 計画期間中3件

設定理由

経営者の高齢化が進む中、承継対策の遅れは廃業増加につながる。早期の事業承継診断と後継者育成、第三者承継支援を行うことで、地域産業の継続と担い手確保を図る。

### ⑤ 販路開拓と新商品開発 (①外需獲得施策の内数)

※本項目は①の外需獲得施策と連動し、KGIは①に集約する。

(※巡回指導時の聞き取り、支援記録、決算資料等により把握)

KPI：展示会・PRショップ等出展者数 15 者

設定理由

観光交流・都市交流等の関係人口の増加を目指して、金山駅PRショップへの出店や豊田市をはじめとした展示会への出店を通じ、顧客獲得及び新商品開発、商品改良を進め、各事業者の付加価値向上を図る。

## ⑥新規創業者への支援

KGI：年間創業件数 2～3 件程度

KPI：道の駅でのチャレンジショップや朝市の創業予定者の出展者数 6 件

設定理由

稲武地域の交流拠点である道の駅「どんぐりの里いなぶ」にチャレンジショップを活用し、創業希望者が市場検証を行える機会を提供することで、移住・定住促進と地域産業の担い手確保を図る。

## ⑦ギフトの通信販売を契機とした、ECサイト開設支援

※KGI は③デジタル化施策と共通化する。

(※巡回指導時の聞き取り、支援記録、決算資料等により把握)

KPI：ECサイト開設事業者数 5 者

【本支援は、商工会が地区内事業者間の連携を調整し、共同での商品造成や情報発信を行える立場にあることを活かし、個社単独では着手が難しい EC 展開の初期段階を支援するものである。また、巡回指導により各事業者の課題や進捗を把握しながら段階的に支援を行うことで、EC 導入後の継続的な運用と自立的な販路開拓につなげる。】

設定理由

地区内事業者が連携したギフト商品を造成し、通信販売やふるさと納税返礼品登録を通じて地区外需要を獲得する。その取組を契機として、各事業者の自立的な EC 展開を促進する。

## ⑧買い物配達便(買い物宅配事業)やデマンドバスを使った買い物バスの運行による高齢者等の買い物支援

KGI：買い物支援サービスによる地域内購買機会の維持・向上

KPI：買い物配達便等のサービス利用登録者数 70 者/月

設定理由

高齢化や免許返納により買い物・通院に支障を抱える住民が増加している。買い物配達便やデマンド交通を活用し、高齢者の生活利便性を確保するとともに、地域内消費の維持につなげる。これらの目標達成に向けて、

- ・巡回指導、窓口指導、セミナーを通して、小規模事業者の経営分析・経営計画の策定等の伴走型支援
- ・商品に対する需要動向や地域の経済動向に関する情報の収集、整理、分析提供
- ・ソーシャルメディアやプレスリリース等の広報手段、商談会や展示会等のマーケティングを活用した伴走型支援
- ・小規模事業者への伴走型支援を行うため、経営指導員等職員の支援力等の資質向上
- ・目標達成のため、各種機関との連携強化

等に努める

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

### (1)経営発達支援事業の実施期間(令和8年4月1日 ~ 令和13年3月31日)

令和8年4月1日から令和13年3月31日までの5年間とする。

この期間に、稲武地域の小規模事業者に対して伴走型支援を体系的に実施し、経営力向上と地域経済の活性化を図る。

### (2)目標達成に向けた方針

本支援計画では、前項で整理した「地域の現状及び課題」及び「小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、稲武地域が抱える人口減少・高齢化、外需獲得力の弱さ、デジタル化の遅れ、買物弱者対策、観光交流資源の未活用、事業承継の遅れ等の重要課題に対応するため、重点的に取り組む支援分野を明確化する。その上で、外需獲得や販路開拓、創業・事業承継、デジタル化、生産性向上、地域内経済循環の拡大等を重点目標として位置付け、これらの実現に向け、計画期間を通じて次に示す方針に基づき段階的に支援を実施する。

#### ① 観光交流・都市交流資源を活用した創業・事業承継・販路開拓支援

稲武地域の重要資源である道の駅や都市交流人口を活かし、小規模事業者の販路開拓、新商品開発、創業および事業承継を総合的に支援する。

#### <達成方針1:販路開拓と新商品開発>

金山駅地域 PR ショップ、豊田市特産品店等への展示会出店を実施し、15者以上の出店を目指す。金山総合駅の利用者は1日47万人と言われており、ここでの需要動向調査や顧客開拓、新商品開発の検証に効果が見込める。

令和7年7月からは「どんぐり朝市」を開始しており、道の駅「どんぐりの里いなぶ」を中心とした販路拡大にも取り組む。出荷者会議や商品勉強会を開催し、商品の改善、地域産品の魅力向上、売場づくりを支援する。また、季節商品や限定商品の開発により外需の取り込みを図る。

#### <達成方針2:創業および事業承継の促進>

道の駅「どんぐりの里いなぶ」にチャレンジショップスペースを設けるとともに、朝市を月1回開催する。豊田市「空き家バンク事業」と連携し、移住予定者への創業情報発信を強化する。

設定した理由：道の駅は年間40万人のレジ通過者があり、創業希望者にとって仮説検証が可能な場であり、事業成立確率の向上が見込める。また空き家バンクを通じた周知により、創業者予備軍への情報提供が促進される。

#### ② 買い物支援・通信販売を通じた人口減少・高齢化対応と販路開拓支援

#### <達成方針1:通信販売とECサイト開設の促進>

地区内事業者が連携しギフト商品を作成し、チラシ配布及びECサイトで周知・販売する。ふるさと納税返礼品登録も行い、地区外への販路開拓を推進する。これにより、各事業者が自店のECサイトを開設し、売上拡大を図る。

設定した理由：ギフトに各店の自慢の商品情報を同封することでECアクセスを促し、地区外需要を取り込むためである。

#### ＜達成方針2：買い物配達便・デマンドバス等による買物弱者支援＞

高齢化・免許返納により買物や通院に困難を抱える住民が増加している。買物配達便による商品配送、デマンドバスによる移動支援を行い、高齢者の利用を促進する。曜日ごとの買物バス運行により外出支援を図り、購買力の地域外流出を防止する。

設定した理由：曜日ごとに方面を決めて買い物バスを運行することにより、高齢者の外出支援を行うことになり、購買力の流出防止につながる。

### ③ デジタル化(DX)・省力化による生産性向上

#### ＜達成方針1：デジタル化(DX)による販路拡大と顧客接点の高度化＞

キャッシュレス決済、予約管理システム、ECサイト、SNS等のデジタルツールの導入・活用を支援し、小規模事業者の販路拡大と顧客獲得力の向上を図る。  
具体的には、道の駅出荷事業者や観光関連事業者を中心に、キャッシュレス決済導入支援、ECサイト開設支援、SNSを活用した情報発信支援を実施する。

また、観光客や地区外顧客との接点をリアルな来訪時にとどめず、オンライン上でも継続的に関係性を構築することで、再購入やリピーター獲得につなげる。

これにより、地域外需要の取り込みを強化し、売上機会の拡大を図る。

設定した理由：観光客や都市部消費者は、情報収集から購買に至るまでデジタルツールを前提として行動しており、デジタル対応の遅れは販路拡大の機会損失につながっている。

特に、道の駅来訪者や交流人口を一過性で終わらせず、継続的な顧客として取り込むためには、ECやSNSを活用した情報発信・販売体制の整備が不可欠である。

そのため、DX支援を通じて顧客接点を拡張し、外需獲得力の強化と売上拡大を図る必要がある。

#### ＜達成方針2：省力化設備導入による生産・提供体制の安定化＞

人手不足や高齢化が進行する中においても、事業を安定的に継続できるよう、現場の生産・提供工程における省力化設備や業務負担軽減につながる機器の導入を支援する。

具体的には、食品製造・加工業、飲食業、宿泊業、小売業等の小規模事業者を対象に、調理・加工工程の自動化機器、包装・計量機器の導入や作業動線の見直しを促進する。

あわせて、在庫管理や発注業務の効率化を通じて、作業の標準化や品質の安定化を図り、少人数でも安定的に運営可能な生産・提供体制の構築を目指す。

これにより、繁忙期における業務負担の集中を緩和し、持続的な事業運営を可能とする。

設定した理由：稲武地区では事業者・従業員ともに高齢化が進み、人材確保が恒常的な課題となっている。特に食品加工や観光関連業では、繁忙期の人手不足が事業継続の大きな制約要因となっている。

省力化設備の導入は、人手不足への直接的な対応策であると同時に、作業工程の平準化や品質の安定化を実現する手段である。

そのため、現場レベルでの省力化を進めることで、少人数でも事業を継続できる体制を構築し、地域産業の維持につなげる必要がある。

### (3)実施スケジュールの基本方針

#### ・1年目:基礎整備

伴走支援体制、デジタル基盤整備、事業者ニーズ把握

#### ・2～3年目:集中支援期間

販路開拓、商品改良、計画策定支援、事業承継診断の強化

#### ・4～5年目:成果の定着と横展開

成功事例の共有、担い手育成、外部連携の強化

進捗状況は、毎年度外部有識者による評価委員会・連絡協議会で定期検証と評価を行い、必要に応じて計画を見直し、結果を閲覧可能な状態を推進していく。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1)現状と課題

##### 【現状】

経済動向調査については、平成28年に全会員（有効回答率52.7%）を対象として、地域経済動向並びに事業承継に関する実態調査を実施した。その後、令和4年・令和6年・令和7年には事業者・サービス業者を対象に「事業所(経営者)調査」を行った。しかし、地域情勢の変化や分析体制の不足もあり、調査データが十分に活用されていない状況にある。

##### 【課題】

管内の経済動向を把握するためには、定期的にテーマを絞った調査を実施し、

- ・管内企業の経営活動の動向
- ・事業者が直面する経営課題
- ・時流に応じたトピックの意見・情報

などを把握することが必要である。

これらの情報を小規模事業者へ提供することで、自社の経営課題への気づきを促し、課題解決のための経営分析につなげる。また、商工会として地域内の情報を正確に把握することで、より効果的な事業者支援を実施することができる。

#### (2)目標

項目	公表方法	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①地域経済動向調査回数	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
②地域経済動向調査の公表回数	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3)事業内容

地域内企業の景気動向など、地域の経済動向に関する情報を総合的に収集・整理・分析する。  
また、豊田市・豊田信用金庫・豊田市内の商工会・豊田商工会議所と情報を共有し、市内全域の経済動向を提供できる体制を確立する。

さらに、国が提供するビッグデータ「地域経済分析システム（RESAS）」を活用し、地域の産業構造・消費動向等の分析を行い、小規模事業者への情報提供に活用する。

#### ① 地域経済動向調査の実施

地域の事業者の経営状況・経営課題・支援機関への接点/評価等を明らかにし、全国等との比較により、地域の特性を明確にすることができる基礎となるデータを収集する。

[調査内容]

対象者：会員事業者(法人・個人含む)140社の内、調査テーマごとに業種を絞り、40社程度に調査を実施

調査構成：景況感(短期・中期)、経営課題、雇用、設備投資、支援機関との接点・評価、事業者属性 他

調査方法：調査票を郵送し返信用封筒で回収する。

分析手法：経営指導員が外部専門家と連携し分析する。

#### ② 他機関と連携した市内および全国データの活用

豊田市、豊田信用金庫、市内各商工会（藤岡、小原、足助、下山、旭）、豊田商工会議所と情報共有し、市内の経済動向データを収集する。

加えて、RESASを活用し、以下の多角的分析を行う。

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」：地域が何で稼いでいるかを分析
- ・「マーケティングマップ・生活用品消費分析」：地域住民の消費傾向を分析
- ・「産業構造マップ・産業構造分析」：地域産業の現状・強み・弱みを分析

#### (4)調査結果の活用

##### 「地域経済動向調査の情報提供」

収集した稲武地区および豊田市全域の地域経済動向に関する情報は、経営指導員が地区内小規模事業者126社に対して年1回以上の巡回指導を行う際に提供する。

また、各種案内発送に合わせて地域経済動向調査の概要版を作成し配布する。

加えて、ホームページへ掲載することにより、小規模事業者がタイムリーに地域の動向を把握できるようにする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1)現状と課題

#### 【現状】

これまで、各種の需要動向調査及び令和4年度・令和7年度に実施した「稲武地域消費者買い物動向調査」及び「観光調査」は、主として事業計画策定に利用する程度であり、小規模事業者への提供は限定的であった。そのため、需要の変化を踏まえた商品改善や販路開拓に十分活かされていない状況にある。

#### 【課題】

需要動向に関する情報は、小規模事業者の経営状況の分析、事業計画策定、事業計画策定後支援において常に必要である。したがって、継続的に情報収集・提供ができる体制を整備し、事業者が市場の変化に気づき、改善に結びつけられる環境を構築することが課題である。

## (2)目標

項目	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①試食、アンケート調査対象事業者数	8者	10者	10者	10者	10者	10者
②新商品開発のバイヤー調査対象事業者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者

## (3)事業内容

本調査は、巡回指導や日常相談を通じて把握している各事業者の課題意識や商品特性を踏まえて調査テーマを設定し、結果を個別事業者ごとにフィードバックする点に特徴がある。このため、一般的な市場調査とは異なり、事業計画策定や商品改良に直結する実践的な需要動向調査として活用することが可能である。

小規模事業者が気付いていないマーケット・商品・役務の需要動向に関する情報を提供するとともに、特に、ターゲットとなる世代、性別、市場を明確にし、小規模事業者の経営状況の分析支援、事業計画策定支援、事業計画策定後支援、販路開拓支援に活用できる情報を提供する。

(事業内容)

### ① 新商品開発のための需要動向調査

稲武地域の交流拠点である道の駅「どんぐりの里いなぶ」は、年間40万人を超えるレジ通過者がある核施設である。また、定期的に名古屋市金山の地域PRショップ等への出展も行っている。これらの場を活用し、来訪者に対してインタビューと試食を通してアンケート調査を実施する。

#### 【調査項目】

地域、年齢、性別、家族構成、目的、重視するポイント、予算、試食した商品について（味、甘さ、硬さ、色、大きさ、価格、見た目、パッケージ等）ほか。

#### 【活用方法】

本調査と道の駅「どんぐりの里いなぶ」の商品別売上データを活用し、来訪者の市場動向・ニーズ、商品の競合状況、新商品開発や新サービス提供に役立つ情報を収集し、HP等において年1回以上公表する。

### ② 豊田市の需要動向調査

豊田市内のトヨタ生協等の有力店は地元商品の取り扱い拡大を進めている。これらの市場動向や市場規模を的確に把握するため、トヨタ生協等のバイヤーとの情報交換会を年1回実施する。

#### 【調査項目】

消費者情報：地域、年齢、性別、購入内容および理由 ほか

自店情報：今後の商品構成、仕入希望商品、ギフト商品の動向、取引条件（掛け率、物流、問屋等）ほか

新商品の評価：味、色、大きさ、価格、見た目、パッケージ等

#### **[活用方法]**

本調査と「愛知県消費者購買動向調査」を併せて活用し、商品毎の買物場所、店舗、その理由を把握することで、顧客の市場動向・ニーズ、バイヤーの意見等を抽出し、小規模事業者の販路拡大、新商品開発や新サービス提供に活かす。

#### **(4)成果の活用**

##### **■ 需要動向の提供と活用支援**

各事業者が開発した新商品の評価や販路拡大・新商品開発に活かせる情報として、来訪者やバイヤーから得た需要動向を提供する。小売業・飲食業には、需要動向や全国的な売れ筋商品情報を提供し、業種ごとに必要な情報をカスタマイズして、個々の当該事業者にはフィードバックする。

経営指導員は巡回指導・窓口相談の際、タブレット等の携帯端末を活用して情報提供を行う。単なる情報提供に留めず、市場開拓の可能性や事業計画の見直しなど、事業活動に反映させるための助言を行う。

これにより、環境変化への対応能力の必要性を小規模事業者に気づかせ、実行へ結びつける。

### **5. 経営状況の分析に関すること**

#### **(1)現状と課題**

##### **【現状】**

これまでは、金融斡旋や決算指導の際には財務分析を行ったり、補助金申請支援の際には財務分析に加えてSWOT分析等の非財務分析を行ったり、直面する課題への対応のために経営分析を行ってきた。しかし、小規模事業者には経営分析の意義の理解が十分に進んでいない。

さらに、経営および財務状況を正確に把握し、事業計画策定による持続的発展に結び付けていく必要があるものの、事業者側がその必要性を理解しておらず、事業者支援に有効に活用できていない状況である。

##### **【課題】**

経営分析は、自社の事業を客観的に把握するための有効な取り組みである。しかしこれまで、小規模事業者に対し経営分析の必要性を効果的に訴求することができていなかった。

そこで、巡回・窓口相談時、各種セミナーや記帳指導等の機会に、小規模事業者の興味や関心が高い施策情報や経済動向・需要動向を示しながら「対話と傾聴」を通じて経営全体の分析の必要性について訴え、経営分析の必要性に対する意識改革を促すことが課題である。

#### **(2)目標**

※経営分析事業者数は、セミナー参加事業者及び巡回・窓口相談等による経営分析者数である。

項目	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
経営分析セミナー 開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析事業者数	10者	15者	20者	20者	25者	25者

### (3)事業内容

小規模事業者からの依頼に基づいて記帳代行や所得税等の確定申告指導、事業を展開する上で必要な運転・設備資金用の融資斡旋を行ってきたが、そこまでの支援で終わることが多かった。しかし、小規模事業者の経営環境が年々厳しくなる中で、経営状況を正しく把握する意義を積極的に説明し、経営分析指導を行うことにより、自社の内部環境分析や事業計画策定に役立てていく。

(事業内容)

- ・目的 経営分析の重要性の啓発
- ・内容 経営分析の実施

「巡回指導」

経営指導員が巡回訪問する際にはタブレット等の携帯端末を持参し、中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」等を活用し、簡易な経営分析をし、経営分析の重要性を啓発する。地域全体の事業者に経営分析の必要性を啓蒙する。

- ・目的 セミナーを広く地域の小規模事業者案内し、地域全体の事業者に経営分析の必要性を啓蒙する。  
さらに、セミナー参加者以外にも、収益状況・財務状況を当会で把握している記帳機械化・記帳継続指導対象者、融資斡旋先事業者等に対して、巡回指導・窓口相談の際に経営分析の重要性を説明し、分析対象者を積極的に掘り起こす。

- ・内容 「経営分析セミナー」

小規模事業者の経営分析に対する基礎的な知識と重要性を啓発するため、セミナーを開催する(年1回)。経営分析とは会社の「健康診断」であると位置づけ、経営分析を行うことで、経営危機を事前にチェック、回避できる「会社の健康診断」であることを認識してもらい、経営者からの需要を喚起していく。

(募集方法) チラシを作成し、巡回の他、商工会の公式LINEを通じて広く周知する。

(開催回数) 1回

(参加者数) 10者程度

#### < 経営分析の手法 >

巡回指導・経営分析セミナー・記帳継続指導・融資斡旋の機会を通じて掘り起こした対象者に対し、経営指導員がワークシートや経営分析ソフトを活用して分析を行う。

[分析項目]

- ・財務分析：収益性、安全性、生産性、成長性
- ・SWOT分析：強み、弱み、機会、脅威
- ・その他：市場・顧客分析、競合分析の定性分析

[分析手法]

事業者の状況に合わせて、経済産業省「ローカルベンチマーク」、日本政策金融公庫「財務診断サービス」等のソフトを活用する。

定性分析については、SWOT分析、マーケティング4P分析等のフレームを用いて整理する。事業承継については、これらの分析を組み合わせる課題等を整理し、関連付けていく。

#### [専門家の活用]

技術・ノウハウ・従業員などの専門的な分析が必要な場合は、愛知県商工会連合会、あいち産業振興機構（よろず支援拠点）、豊田信用金庫、中小機構のコーディネーター等と連携し、専門家派遣制度を積極的に活用する。

### (4)分析結果の活用

#### ① 調査・分析結果の有効活用

この事業で得られた調査・分析結果のデータは新たにデータベース化し、全職員が小規模事業者支援に活用できるよう共有化を図る。

また、分析結果は小規模事業者へフィードバックし、事業計画策定や今後の経営改善に役立てる。

#### ② 調査・分析結果のメンテナンス

経営分析を行った事業者については、巡回指導時に財務諸表の確認やヒアリングにより分析結果の点検（メンテナンス）を年1回行う。

常に最新の状況を把握できるよう伴走型支援を実施し、経営の見直しや新たな戦略の策定が可能となる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1)現状と課題

#### 【現状】

これまで、指導員の巡回指導やセミナーへの参加を通じて事業計画策定の必要性や有益性の理解を図ってきた。しかし、補助金活用や資金調達をきっかけとした事業計画策定にはつながっているものの、本来の目的である「自社の将来像に基づく戦略的な事業計画策定」には至っていない。

また、DXについては、デジタル技術を活用した戦略を模索している事業者や、DXの必要性は認識しているものの、具体的な検討や取組に至っていない事業者が多数である。このため、機械やシステムを導入しても、業務効率化や生産性向上にどのように活用すべきか整理できていない事業者が多く、成果につながっていない状況である。

#### 【課題】

経営分析結果の提供時やセミナー開催時、補助金申請時などの機会を通じて、「なぜ事業計画を策定する必要があるのか」「それが自社にどのような効果をもたらすのか」という事業計画本来の意義を理解してもらうことが重要である。

そのため、経営指導員が対話と傾聴を通じ丁寧にサポートし、セミナー内容も取組みやすい構成とすることで、事業者が当事者意識を持ち、計画策定に自ら取り組める環境を整える必要がある。

また、創業者支援や事業承継者支援に取り組んでいるものの、創業計画・承継計画策定に特化したセミナーを開催していないため、創業予定者や事業承継者に対して巡回指導を通じた集中的支援が必要である。

さらに、小規模事業者に対し、DX への理解促進と意識向上を図り、自社製品・サービスの競争力強化につながる取組を支援することも課題である。

## (2)支援に対する考え方

小規模事業者や創業者に対し、巡回指導やセミナーを通じて事業計画策定の必要性和有益性を理解していただく。

その上で、経営状況や地域の経済動向・需要動向の分析を踏まえながら、事業計画策定に取り組む。

事業者が自ら課題に向き合い、当事者意識を持って事業計画策定に取り組めるよう、経営指導員が対話と傾聴を重視しながら丁寧にサポートする。

セミナー参加者や経営分析を行った事業者、補助金申請を契機に経営計画策定を進める事業者を対象に、事業計画策定へつなげていく。

稲武地区では、道の駅「どんぐりの里いなぶ」周辺で創業を目指す IU ターン者や第二創業者の支援が増加しているため、商工会にワンストップ創業支援窓口を設置し、必要に応じて関係機関や専門家と連携しながら、事業計画策定をきめ細かく支援する。

また、事業主の高齢化に伴い事業継続が困難な事業所が増加しているため、事業承継計画の策定支援を行う。経営状況や地域経済動向の分析結果を踏まえ、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫と連携し、計画策定を支援する。

経営指導員はチェックシートを用いて経営者との対話を行い、事業承継の早期準備の重要性を認識してもらう。

また、小規模事業者の競争力維持・強化のため、DX 関連セミナーを開催し、意識向上や実際の IT ツール活用取組を推進する。

## (3)目標

項目	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
事業計画策定支援事業者数	8者	8者	10者	10者	12者	12者
事業承継に伴う事業計画策定支援事業者数	0	1者	2者	2者	2者	2者
創業に伴う事業計画策定支援事業者数	1者	1者	1者	2者	2者	2者
DXセミナー	0	2回	2回	2回	2回	2回
リーダー研修会	1回	4回	4回	4回	4回	4回

## (4)事業内容

### ① 巡回指導等による計画策定の動機付け

巡回指導や窓口相談の際にはタブレット等の携帯端末を持参し、事業者に対して事業計画策定の意識づけを行う。その必要性や有益性を理解してもらい、経営状況に応じてリーダー研修会（セミナー）への参加や経営指導員による計画策定支援を提案する。

## ② 経営指導員による計画策定支援

事業計画策定に必要な検討事項(※)に基づいて、経営分析で入手したデータを活かし、事業計画書のストーリーを、事業者と意見交換しながら整理し、経営指導員が伴走して、顧客のニーズと市場の動向、自社や自社が提供する商品・サービス・製品の強み、経営方針・目標と今後のプランを取りまとめた計画策定を支援する。その上で、事業の遂行に支障となる実施上の課題について、課題の解決方法をアドバイスする。

※ 事業計画書策定において検討すべき事項

「事業への想い」「市場の機会/脅威」「自社の強み/弱み」「目標」「達成手段」「実施上の課題」等

## ③ 事業承継にかかる実態把握

事業主の高齢化により事業継続が困難な事業所が増加しているため、商店街や道の駅周辺の事業主にアンケートを実施し、事業承継計画づくりに活用する。

調査項目：後継者の有無、店舗借上げ可能性および条件など

## ④ ワンストップ創業支援窓口による事業計画策定支援

商工会にワンストップ創業支援窓口を設置し、経営指導員が創業予定者と意見交換しながら、顧客のニーズと市場の動向、自社や自社が提供する商品・サービス・製品の強み、経営方針・目標と今後のプランを整理し、創業に伴う事業計画策定支援を行う。

また、事業主の高齢化等で事業継続が困難な小規模事業者の内、アンケート結果で、後継者がなく、店舗の借上げが可能な事業主に対して、事業継承に伴う計画策定を働きかけ、その作成支援を行う。この事業継承に伴う計画策定に関しては、立地条件や地域の活性化計画等を考慮し、古民家再生手法(※2)を活用し、経営指導員が事業主と意見交換しながら、事業継承の計画策定支援を行う。

その上で、創業や事業継承の遂行に支障となる実施上の課題について、課題の解決方法をアドバイスする。

## ⑤ 創業希望相談者や事業継承対象者の「創業支援カルテ」の作成

創業希望相談者や事業継承対象者の相談内容に対しては、「創業支援カルテ」を作成する。この「創業支援カルテ」には、創業塾の受講状況や各創業支援窓口での相談内容や支援状況が記載され、その支援内容や機関の情報を豊田市、各商工会・商工会議所、豊田信用金庫、日本政策金融公庫で共有することにより、創業者支援や事業承継のマッチングに活用する。

## ⑥ DX推進セミナーの開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にITツールの導入やWEBサイト構築などの取り組みを推進していくためにセミナーを開催する。内容は、DXの活用事例やSNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法等とする。

(支援対象) DXに関心を持った小規模事業者等

(募集方法) チラシ、ホームページ、公式LINE

(講師) IT専門家

(回数) 2回

(カリキュラム) DXの活用事例、SNS(インスタ、X、YouTube等)による情報発信の方法、データの活用の仕方、ECサイトの利用方法等

(参加者数) 20者程度

⑦ リーダー研修会（事業計画策定セミナー）開催  
による計画書策定支援

40代を中心とした地域のリーダーとなるべき事業者5名程度を対象に、月1回（年間4回程度）研修会を開催し、事業計画策定を支援する。

参加者同士の情報交換や相互刺激により、計画内容のブラッシュアップを図り、成功事例を創出する。成功事例はPRに活用し、地域の小規模事業者へ計画策定の重要性を波及させる。

支援対象：事業計画策定に意欲のある小規模事業者

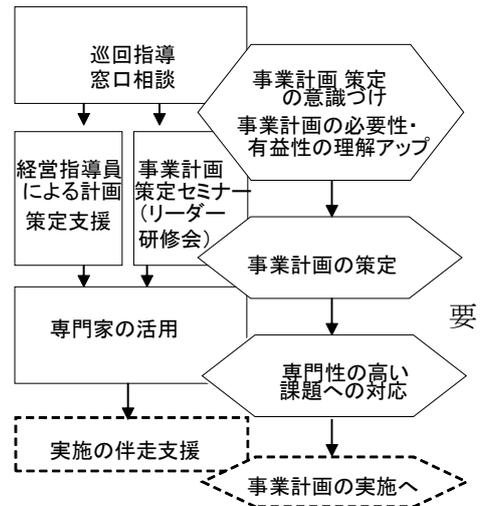
募集方法：チラシ、HP、公式LINE

講師：中小企業診断士

回数：月1回（年4回）

カリキュラム：計画策定の重要性、分析手法、新たな取組の立案、ワーク実施

参加者数：5者程度



⑧ 専門家の活用

②及び④において作成した事業計画に専門性の高い経営課題があった場合には、愛知県商工会連合会、あいち産業振興機構（よろず支援拠点）、豊田信用金庫、中小機構のコーディネーター等と連携し、専門家派遣制度を積極的に活用することにより、経営指導員同行により、事業計画策定のための課題解決をはかる。

さらに、経営課題の内容や事業者の意向により、新規性のある取り組みには経営革新計画の申請を行うようにアドバイスを行い、経営革新計画を活用した事業計画策定支援を実施する。

※1 創業支援等事業計画

平成26年1月20日に施行された「産業競争力強化法」では、地域の創業を促進させるため、市区町村が民間の創業支援事業者（地域金融機関、NPO法人、商工会議所・商工会等）と連携して、ワンストップ相談窓口の設置、創業セミナーの開催、コワーキング事業等の創業支援を実施する「創業支援等事業計画」について、国が認定することとしている。

※2 古民家再生手法

従来古民家を資料館や市民スペースとして活用することが多かったが、産業創出の観点から、民間の地域再生請負企業が一括借上げ、リノベーションし、ホテル、レストラン、カフェ他の事業を予定している事業者にサブリースする。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1)現状と課題

【現状】

これまで、事業計画策定に取り組んだ小規模事業者の進捗状況について、経営指導員が確認しながら相談に対応するとともに、必要に応じてフォローアップを行ってきた。

進捗が芳しくない場合には、巡回指導等により課題を把握し、その解消に向けた指導・助言を行っている。また、経営指導員で解消が困難な課題については、専門家窓口相談または専門家派遣を活用し、

計画実行における課題の洗い出しと解決策の提案を行っている。

### 【課題】

立案した事業計画が補助金申請を目的として作成されたものが多く、実行支援およびフォローアップは補助事業の進捗管理に偏りがちであった。そのため、事業者の計画フェーズに応じた支援施策の提案や、問題発生時の具体的な解決策提示が十分に行われてきたとは言い難い。

また、フォローアップ内容が事業者の課題解決に実際に有効であったか、企業体質がどの程度改善されたかについて、計数による効果測定ができていなかった。

今後は、補助金進捗管理にとどまらず、事業者の成長・発展に貢献できる伴走型支援を実施し、成果が見える形で把握できる仕組みづくりが課題である。

### (2)支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、計画が順調に進むよう、早期の段階から経営指導員が伴走型支援を行う。

計画策定後の事業者の途中経過が順調な事業者は頻度を落とし、計画と実態に差異が生じている事業者については、経営指導員が適切な伴走支援の頻度を上げるなどの工夫を行い、必要に応じて愛知県商工会連合会、あいち産業振興機構、豊田信用金庫、中小機構のコーディネーター等と連携し課題解決を図る。

フォローアップにおいては、事業者の自発的な動機づけを行い、自走化に向けた潜在力を引き出すことを目指す。

創業者については、豊田市、各商工会・商工会議所、豊田信用金庫、日本政策金融公庫で構成される「豊田市創業サポート連絡会」において創業支援カルテを共有し、創業段階に応じたきめ細やかな支援を行う。必要に応じて関係機関や専門家を紹介し、創業計画策定後の実施を伴走型で支援する。

また、事業主の高齢化や後継者不在により事業継続が困難な事業者に対しては、創業サポート連絡会およびワンストップ創業支援窓口を活用し、IU ターン者等の事業承継希望者とのマッチングを支援する。

豊田市創業サポート連絡会

市区町村	豊田市
創業支援事業者	豊田商工会議所・市内6商工会、 豊田信用金庫、日本政策金融公庫岡崎支店

### (3)目標

項目	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
フォローアップ対象事業者数	8者	12者	16者	20者	24者	28者
フォローアップの頻度(延回数)	24回	36回	48回	60回	72回	84回
創業件数	1者	1者	2者	3者	3者	3者
事業承継成立件数	0者	0者	1者	1者	1者	1者
売上増加事業者数	3者	5者	7者	9者	11者	13者
経常利益率3%以上増加事業者数	2者	3者	4者	5者	6者	7者

※フォローアップ対象事業者数には、創業・事業承継の対象事業者と過年度の事業計画策定事業者も含む。

#### (4)事業内容

##### ① 経営指導員によるフォローアップ

計画策定後、3か月に1度程度の巡回指導により進捗状況を把握し、カルテに記録する。また、計画策定後の1か月・2か月のタイミングでSNSやEメールを活用し、進捗確認と声掛けを行う。

進捗が芳しくない場合には、新たな支障が生じている可能性を考慮し、直ちに巡回指導を実施して課題を把握し解決策を助言する。

経営指導員で解消が困難な課題は、商工会連合会、産振機構、金融機関、中小機構等の専門家による相談・派遣を活用する。

##### ② ワンストップ創業支援窓口による事業計画策定後の実施支援

豊田市、各商工会・商工会議所、豊田信用金庫、日本政策金融公庫に設置したワンストップ相談窓口において創業や事業承継の事業計画書に基づき、課題解決に向けた支援を関係機関が連携して実施する。

##### ③ ①及び②における専門家派遣、伴走型支援の実施

###### (ア) 専門家派遣

進捗状況に応じて、必要な専門性を有する中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、行政書士、司法書士等を派遣する。

###### (イ) 伴走型支援

相談者ととともに目標達成に向け、進捗状況に応じた課題解決を支援する。

##### ④ 創業希望相談者等の「創業支援カルテ」の作成

豊田市、各商工会・商工会議所、豊田信用金庫、日本政策金融公庫にて対応した創業希望相談者や事業承継対象者の相談内容に対しては、「創業支援カルテ」に記録し、関係機関で共有することで、継続支援とマッチングに活用する。

##### ⑤ 資金面でのフォローアップ

事業計画に基づき事業再構築や新規取組を行う事業者に対し、日本政策金融公庫や豊田信用金庫と連携し、低利資金を斡旋する。

【日本政策金融公庫 岡崎支店】

- ・小規模事業者経営発達支援融資制度
- ・小規模事業者経営改善資金融資制度
- 他

【豊田信用金庫 稲武支店】

- ・小規模企業等振興資金（県制度融資）

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1)現状と課題

#### 【現状】

地域内の小規模事業者はオンライン販路開拓に関心を持っているが、高齢化・IT知識不足・人材不足によりDX推進が停滞している。

EC・SNS(インスタ、X、YouTube等)による情報発信・データ活用が進んでいないため商圏が近隣に限定されている状況である。

展示会出展も実施しているが、事前準備・事後フォローが十分でなく、成果が限定的である。

#### 【課題】

展示会に出展する小規模事業者が成果を上げるためには、出展当日の支援だけではなく、事前準備（ターゲット選定、商品改善、販促物制作）から、商談後のアフターフォローまで一連の支援が必要である。

また、多くの小規模事業者はDXを活用した販路拡大を必要としているものの、効果的なネット販売、SNS(インスタ、X、YouTube等)による情報発信の導入・運用方法について十分に理解していない。

そのため、セミナー開催や専門家支援を通じて学びながら取り組める環境づくりが重要である。地区内の人口減少が進んでおり、既存需要だけでは事業の維持が困難になるため、事業者の販路開拓の必要性を理解してもらい、DXによる取り組みを後押ししていくことが課題である。

### (2)支援に対する方針

稲武地区来訪者を対象とした道の駅でのアンテナショップ開設、豊田市・市内商工会・商工会議所と連携して開催する展示会、稲武地区住民を対象とした配達便事業、地区外へのギフト需要獲得を目指すギフト事業など、複数の異なる切り口の事業を通して、小規模事業者の新商品開発や販路開拓を支援する。

これらの取り組みに加え、陳列や接客をはじめとしたきめ細かな伴走型支援を行い、小規模事業者が自ら販路開拓に取り組める体制づくりを促す。

また、必要に応じてDX・ブランディングを組み合わせ、持続的な需要創出を図る。日常的な巡回指導を通じて事業者との信頼関係を構築している商工会が主体となり、各事業者の経営規模・業種・ITリテラシーに応じて段階的に支援を行う点に特徴がある。単発的な外部コンサルティングによる助言にとどまらず、導入後の運用確認や改善提案まで継続的にフォローすることで、デジタル活用の定着と自走化を図る。

**(3)目標**

項目	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①出展事業者数	10者	15者	15者	16者	17者	17者
売上額/1者	13万円	15万円	15万円	17万円	18万円	18万円
②出展事業者数	0者	6者	6者	6者	7者	7者
創業件数	1者	3者	3者	3者	4者	4者
③オンライン売上比率	-	10%	10%	12%	12%	15%
ECサイト開設事業者数	-	15者	15者	17者	17者	20者
④アンテナショップなど利用登録者/月	60者	70者	70者	80者	80者	90者
アンテナショップなど利用者売上高/月	22万円	30万円	30万円	35万円	35万円	40万円

**(4)事業内容**

目的：地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援し、DXやブランド力強化を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

**① 展示会等出展支援**

- ・金山駅地域PRショップへの出店
- ・豊田市特産品店への出展

**【課題】**

展示会出展の成果が限定的で、新商品開発や顧客開拓に結びついていない。

**【手法】**

- ・事前準備：ターゲット市場分析、商品選定、販促資料作成、事前セミナー
- ・出展中：陳列・接客サポート、SNSでの情報発信
- ・事後フォロー：受注対応、成果報告会の開催、改善点の共有

**② チャレンジショップ・朝市の開催**

- ・道の駅どんぐりの里いなぶでのチャレンジショップ設営
- ・道の駅どんぐりの里いなぶでの朝市開催

**【課題】**

創業予定者等が仮説検証し事業の成立確率を高める必要がある。また、創業者予備軍への事業周知も求められる。

**【手法】**

- ・事業周知：豊田市の「空き家バンク事業」活用し創業者予備軍へ情報発信
- ・受付：商工会が受付し、その際に事業計画策定支援の説明および創業支援カルテ作成
- ・事後フォロー：巡回指導等による伴走支援

### ③ギフト事業

- ・地区内事業者連携によるギフト商品の開発

#### 【課題】

地区外への販路開拓が必要であり、ECサイト等の開設促進が求められる。

#### 【手法】

- ・ギフト作成：参加事業者募集、商品選定
- ・周知活動：チラシ作成・配布、ECサイト登録、ふるさと納税返礼品への登録
- ・事後フォロー：ECサイト開設支援、巡回指導による伴走支援

### ④買い物支援事業

- ・いなぶのお買い物配達便事業

(主な事業)

宅配事業：注文商品の配達・集金

配達事業：店舗で購入した商品のうち、かさばるもの・重いものを配達

御用聞き：定期電話による発注促進と安否確認

- ・買い物バスの運行

豊田市の「デマンドバス」を活用し、曜日により方面を変えて買い物バスを運行する。

課題：過疎化・高齢化により免許返納者が増え、買い物や通院など日常の移動が困難な住民が増加している。配達対応が難しい店舗も存在する。

手法

事前準備：事業説明会開催、参加事業者募集

周知活動：チラシ作成、自治区長会等で周知、高齢者宅への説明訪問



## 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

### (1)現状と課題

#### 【現状】

- ・経営発達支援事業の進捗確認は「経営発達支援計画検討会」において外部有識者を交え評価しており、客観的評価や改善点など多様な視点から意見をまとめている。
- ・一方で、事業の評価指標が定量化されておらず、成果の数値的把握が十分ではない。
- ・評価結果の公表も限定的であり、地域事業者が常時閲覧できる仕組みが十分に機能していない。

#### 【課題】

- ・成果指標を用いた定量的評価の仕組みを確立し、事業成果を継続的に測定する必要がある。
- ・毎年度「経営発達支援計画検討会」で行っている評価・見直しの結果をHPで公開し、地域事業者が常時閲覧できる体制を整える。
- ・また、評価結果を次年度の支援計画に確実に反映し、PDCAサイクルが機能する体制を構築することが課題である。

### (2)事業内容

1. 定量的把握

・ **KPI 設定** :

事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、EC 導入件数、知財相談件数、売上増加率〇%増加、売上総利益率〇%増加 など、成果を測定可能な指標を設定する。

・ **データ収集** :

フォローアップシート、会員アンケート、実績報告を統合し、ダッシュボードで可視化することにより、進捗状況を常時把握する。

## 2. 評価手法

外部専門家、行政、金融機関等の有識者および担当副会長を中心に「経営発達支援計画検討会」を組織し、事業の実施状況の評価、成果の確認、評価結果を踏まえ、次年度における重点支援分野および支援手法の見直しを行い、計画の実効性向上を図る。

### 【経営発達支援計画検討会委員】

- ・ 愛知学院大学 ビジネス科学研究所 上席研究員 尾碕氏
- ・ 豊田市産業部産業振興課 課長 稲垣氏
- ・ 豊田信用金庫稲武支店 支店長 羽矢氏
- ・ (株)どんぐりの里いなぶ 代表取締役 佐藤氏
- ・ 稲武商工会 副会長 青木氏
- ・ 稲武商工会 法定経営指導員 天野

## 3. 評価・見直しの頻度

- ・ 年 1 回以上の総合評価＋半期レビュー。
- ・ 評価は 5 段階評価＋改善提案方式で、次年度支援計画に反映。
- ・ 稲武商工会では地区内小規模事業者への満足度調査及び必要性調査（※）を行う。  
その結果に基づいて、経営指導員等が中心となって点検や反省を行う。  
満足度調査及び必要性調査（※）及び経営指導員等の点検反省結果を「経営発達支援計画検討会」にて最終評価を行い、見直し案を提示する。
- ・ なお、月 1 回行う正副会長会議で、経営発達支援計画の進捗状況についてチェックを行う。
- ・ 必要に応じて臨時検討会を開催し、地域の産業ビジョンにおける重要課題（DX 推進、販路開拓）を議論。

なお、評価結果については、必要に応じて計画内容の修正・変更を行い、実効性の高い支援につなげる。

### ※小規模事業者調査について

現在、小規模事業者 30 社に対して満足度調査および必要性調査を巡回指導時に行っているが、今後は調査項目および調査対象事業者数を見直しながら実施する。

## 4. 結果の公表方法

評価結果は HP に掲載するとともに、商工会に掲示し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保する。

- ・ 公開にあたっては、事業者が改善点を把握しやすい形式（概要版＋詳細版）とし、翌年度の事

業計画の検討に活用できるよう工夫する。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1)現状と課題

#### 【現状】

経営指導員向け研修には参加しているものの、他の職員を含めた体系的な能力向上策が不足している。支援ノウハウが個人に依存し、組織内で共有する仕組みが未整備である。また、DX 対応や課題設定力など新たな支援領域における知識習得が遅れている。

#### 【課題】

経営指導員と一般職員双方の支援スキルを計画的に向上させる必要があり、OJT や情報共有の仕組みを整備し、ノウハウ共有を促進することが求められる。あわせて、経営リテラシー向上と自律的課題設定力の醸成に寄与する研修体系の構築が課題である

### (2)事業内容

目的：経営指導員と一般職員の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有と OJT を通じて組織力を強化する。さらに、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上に寄与する体制を構築する。

#### ① 外部研修・セミナーの計画的活用

- ・経営支援能力向上セミナー：愛知県および愛知県商工会連合会主催研修へ計画的に派遣する。
- ・事業計画策定セミナー：中小企業大学校等において課題設定・計画策定力を習得する。
- ・DX 推進セミナー：RPA、クラウド会計、EC、SNS 等の IT ツール活用支援力を強化する。
- ・課題設定力研修：小規模事業者の自走化を促す支援手法を学ぶ。

#### ② OJT や事例検討会の導入

- ・経営指導員とその他職員でチームを組み、巡回指導・窓口相談で実践型 OJT を実施する。
- ・支援業務に必要な「対話力」「診断力」「構想力」「編集力」「突破力」の 5 つの力のランクアップを目指す。
- ・また、事例検討会を定期開催し、成功事例・課題事例を共有し、組織的な知見蓄積を図る。

#### ③ データベース化

経営指導員等が基幹システム上に適時・適切にデータ入力を行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の一般職員を含めた一定レベル以上の支援能力の向上が可能となる取組みを構築する。

これにより、経営指導員個人に帰属しがちな支援ノウハウの質の標準化と組織内で共有出来る仕組みから属人化の解消を図る。

#### ④ 経営リテラシー向上への寄与

- ・研修および OJT を通じ、小規模事業者の経営の自走化に向けたプロセスを支援する。
- ・財務・人材・知財・デジタル活用など、段階別に「学習 → 実践 → 定着」を促す支援を行う。

・支援データの蓄積と分析により、事業者の課題構造を可視化し、より高付加価値な助言につなげる。

## 11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

### (1)現状と課題

#### 【現状】

これまでは、上部団体である愛知県商工会連合会との連携が中心であり、他の支援機関との連携は弱いものとなっている。事業者の課題が複雑化していく中で、より専門的かつ広範囲な対応が必要となっている。

また、情報交換の場は存在しているものの、支援ノウハウの体系的な蓄積や共有が十分とは言えず、効果的な支援体制の構築には至っていない。

#### 【課題】

支援ノウハウの体系的な共有と継続的な情報交換体制を構築する必要がある。特に、事業計画策定支援に関する情報交換を通じて、関係支援機関との密接な連携を強化し、地域の経済動向や支援ノウハウを共有することが求められる。

さらに、地域全体の支援力向上のため、支援情報のデータ化と職員間共有を進め、組織としての対応力を向上させることが求められる。

### (2)事業内容

目的：小規模事業者の課題解決のため、地域内外の支援機関との連携を強化し、支援ノウハウの体系的な共有と、小規模事業者の連携による生産性向上の取組を促進することを目的とする。

#### ①「稲武地域まちづくり協議会との連携」(月1回)

豊田市、稲武商工会、いなぶ観光協会、(株)どんぐりの里いなぶ、稲武地域会議、稲武地区区長会ほか各種団体で構成し、平成27年6月26日に設立された。

当協議会では、今後の地域経済活性化の方向性やまちづくり構想の策定、市への支援要請、イベント等の調整や情報交換を行う。

商工会では、協議会を通じて地域小規模事業者の実情を伝え、地域活性化計画に反映できるよう活動するとともに、地域活性化に向けた情報収集と共有化を図り、地区内小規模事業者へ提供する。

#### 《情報交換する主な項目》

- ① 現状分析結果を踏まえた課題の抽出
- ② 各機関の将来構想および計画概要
- ③ 各機関の役割の明確化

#### ②「地元金融機関との連携」(年1回)

豊田信用金庫、愛知県信用保証協会並びに愛知県商工会連合会豊田支部（みよし、藤岡、小原、足助、下山、旭、稲武の7商工会）は「小規模事業者に対する経営改善支援への取組みに関する覚書」を締結している。

これを踏まえ、稲武商工会では小規模事業者の経営改善計画策定等に向けた支援の実効性を高めるため、豊田信用金庫と年1回以上の定期的な情報交換会を実施し、連携を深める。

### 《情報交換する主な項目》

- ① 地域内開廃業の現状
- ② 融資における現状
- ③ 個社支援の情報共有による事業性評価と融資の促進状況分析

### ③「各関係機関との連携強化」(年2回)

日本政策金融公庫と西三河地域の14商工会で構成するマル経連絡協議会(年2回開催)において、各地域の経済動向および金融需要動向に関する情報交換を行う。

また、愛知県商工会連合会、あいち産業振興機構(よろず支援拠点)、中小企業基盤整備機構の専門家派遣制度を積極的に活用し、小規模事業者へ専門家と経営指導員が同行することにより、事業者の高度化・多様化する支援ニーズに対応した支援ノウハウの修得を図る。

さらに、得られた支援ノウハウは経営カルテやワークシート等でデータベース化し、全職員で共有することにより、今後の支援に活用する。

### ④ 稲武地区定住促進委員会との連携

移住希望者の中には創業希望者と就職希望者の双方が存在する。

商工会では、雇用希望者を受け入れる企業を募り、人材不足解消への取組を行うとともに、創業希望者については委員会から商工会に繋げてもらい、特定創業支援を含む創業計画策定支援や、金融機関との連携による資金確保支援を行う。

### ⑤ 愛知学院大学 商学部 商学科 脇田ゼミとの連携(年1回)

稲武商工会では、地域の商工業者の経営改善に資するため、愛知学院大学 商学部 商学科 脇田ゼミと連携し、学生によるフィールドワークを毎年1回実施する。

脇田ゼミの学生が地区内の会員事業所・店舗を巡回し、

- ・店舗運営改善
- ・ディスプレイ・販促改善
- ・顧客動線の見直し
- ・マーケティング視点での提案

などの改善提案を行う。

この活動は、小規模事業者が日常では得にくい外部視点の気づきを提供するとともに、若者との交流を通じた地域活性化にも寄与する。商工会は、提案内容を踏まえた改善の伴走支援を行い、実行性を高める支援につなげる。

《連携の効果》

- ・外部専門・学術的視点の導入
- ・店舗改善等の即効性ある提案の獲得
- ・小規模事業者のモチベーション向上
- ・地域課題を大学教育と接続する好循環の創出

## 12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1)現状と課題

## 【現状】

これまでも、道の駅「どんぐりの里いなぶ」を中心とした地域活性化事業に取り組んできたが、事業実施そのものが目的化し、小規模事業者が多数を占める地域産業や生活・観光・サービス等、地域需要に根差した事業には十分結びついていなかった。また、商店街では来訪者の減少に伴い、空き店舗の増加やイベントの継続が課題となっている。

## 【課題】

地域では高齢化および人口減少が進行し、買い物・交流機会の減少による生活利便性の低下が顕著である。こうした状況の中で、地域活性化事業を「地域産品の販路拡大」や「商店街の活性化」といった本来の目的に結びつけ、小規模事業者の販路開拓支援や起業促進につなげることが求められている。

## (2)事業内容

### ①商店街のポイント事業を活用した賑わい創出

ポイント事業の見直し内容：

- ・商店街ポイント事業の見直しと設備の更新（タブレット対応システムへの刷新）
- ・ポイント事業の見直しに合わせて新規加入者を募り、事業実施体制を強化する
- ・新システム導入による顧客情報の収集・分析を行い、商店街全体の顧客動向把握につなげる

解決する課題：来訪頻度を高め、旧商工会館や空き店舗を事業試行の場としてチャレンジショップとして活用することで、商店街の売上機会を増加させ、新規開業を促進する。

### ② ふるさとふれあいウォーキング「歩かまい稲武」の開催

名古屋市および中津川市との「ふれあい協定」の趣旨に基づく交流事業の一環として、ウォーキング大会を開催する。

開催日：5月第3日曜日

コース：どんぐり工房前駐車場 → 稲武城址 → 名倉川遊歩道 → 大井平公園 → 古橋懐古館  
→ 瑞龍寺 → 町並み → どんぐり工房前駐車場

参加者数：約700名

解決する課題：3市協定を活用し、名古屋市民・中津川市民に稲武地区を訪れてもらうことで、地域のファン層を拡大し、地域振興に寄与する。また、土産品販売や中馬弁当の作成・販売等により、多くの事業者の売上確保とPRの機会を創出する。

### ③稲武おいでんまつり

豊田市最大イベント「豊田おいでんまつり」のプレイベントである「マイタウンおいでん」を稲武地区にて夏の恒例行事として開催する。

開催日：7月第1土曜日

開催場所：道の駅「どんぐりの里いなぶ」イベント広場

参加者数：約500人（うち踊り連250人）

解決する課題：踊り連として市内中心部から多くの若い世代が来訪することで地域振興に寄与する。また、同時開催される土産品等の販売により、多くの事業所が売上の確保と自社PRを行う機会となる。

#### ④稲武中学校との地域連携（総合学習）

稲武地区では、地域の将来担い手育成と地域活性化の視点から、稲武中学校の総合学習との連携・支援協力を進めている。

令和7年度には、中学生が地域の店舗や事業所を訪問し、調査活動を実施。得られた内容を基に、するなど、地域産業への理解促進と事業者との交流が行われた。

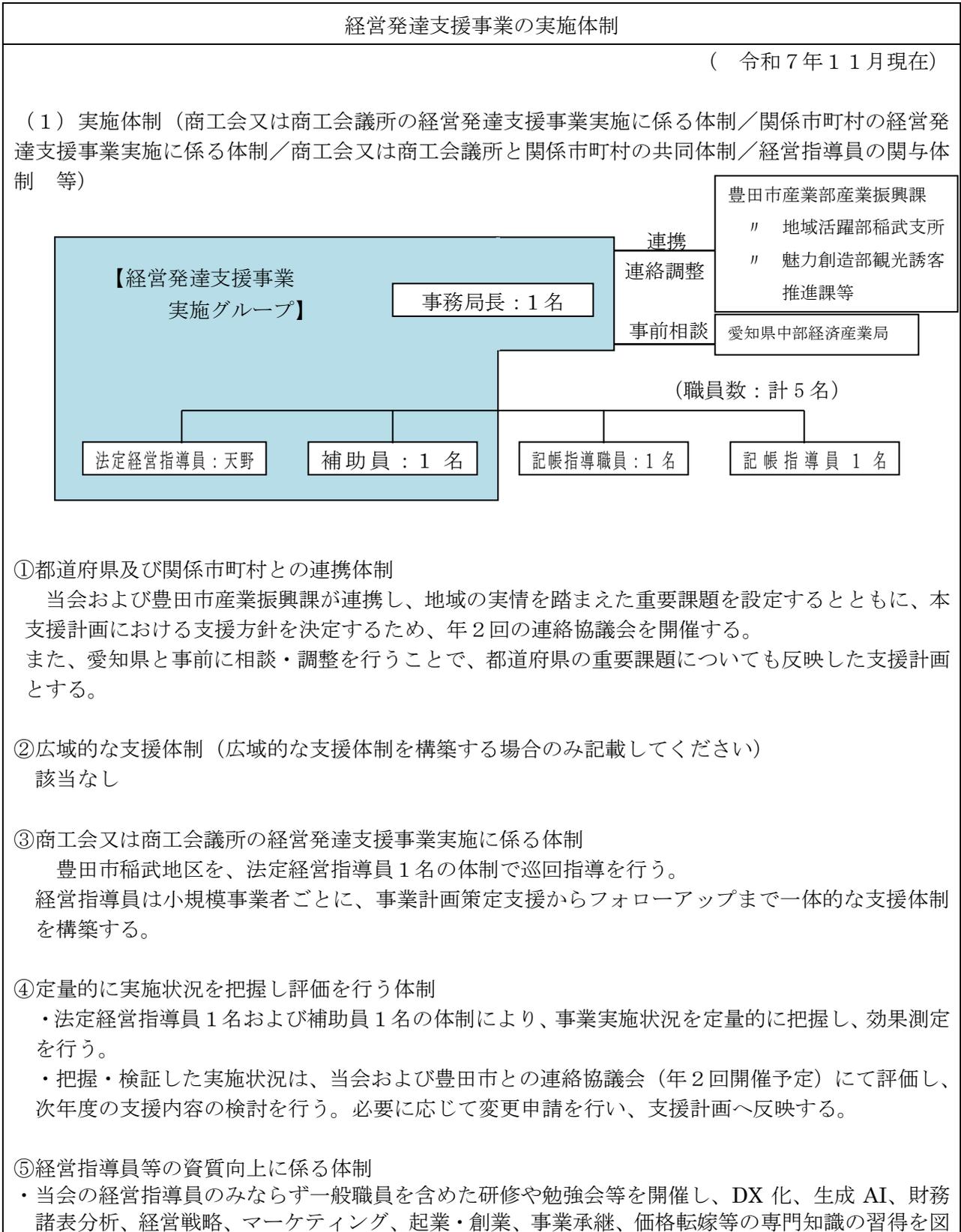
さらに令和8年度以降は、店舗の包装紙デザインや商品PRデザインの制作、地域製品の魅力発信プロジェクトなど、中学生の創造性を活かしたコラボレーションを展開予定である。

効果：

- ・若い世代による新鮮な視点を取り入れた事業改善。
- ・中学生が地域産業や商店街に関心を持つ契機になる。
- ・将来的なUターン促進や地域愛着の醸成につながる。
- ・商店街や地域事業者のブランド力向上にも寄与する。
- ・商工会は、学校との調整や事業者への橋渡しを行い、地域ぐるみの活性化を支援する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



る。

・小規模事業者の内発的動機づけを行うため、ロールプレイングや事例共有を通じた支援ノウハウやスキル向上に組織内で共有する仕組みに取り組む。

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名： 天野 知示

■連絡先： 稲武商工会 TEL 0565-82-2640

③ 当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施に係る指導および助言、目標達成に向けた進捗管理、事業評価・見直しに必要な情報提供等を適宜行う。

■巡回指導・窓口相談・電話・メール・SNS 等を活用し、随時小規模事業者に助言を行う。

■巡回支援 年間 380 件

■窓口支援 年間 120 件

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・天野 知示は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

### (3) 商工会・関係市町村連絡先

① 商工会

〒441-2513 愛知県豊田市稲武町タヒラ 1 番地 4

稲武商工会

TEL : 0565-82-2640

FAX : 0565-82-3063

E-mail : [info@inabu.or.jp](mailto:info@inabu.or.jp)

② 関係市町村

【豊田市産業部 産業振興課】

〒471-8501 愛知県豊田市西町 3 丁目 60 番地（豊田市役所西庁舎 7 階）

TEL : 0565-34-6641

FAX : 0565-35-4317

E-mail : [sangyou-s@city.toyota.aichi.jp](mailto:sangyou-s@city.toyota.aichi.jp)

【豊田市産業部 産業人材活躍課】

〒471-8501 同上

TEL : 0565-34-6774

FAX : 0565-35-4317

E-mail : [s-jinnzai@city.toyota.aichi.jp](mailto:s-jinnzai@city.toyota.aichi.jp)

**【豊田市産業部 次世代産業課】**

〒471-0023 豊田市挙母町2丁目1番地1

ものづくり創造拠点 SENTAN 2階

TEL : 0565-47-1250

FAX : 0565-47-1252

E-mail : [monozukuri-sozo@city.toyota.aichi.jp](mailto:monozukuri-sozo@city.toyota.aichi.jp)

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
必要な資金の額	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
旅費・事務費等	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
講習会開催費等	300	300	300	300	300
各種調査費等	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
展示会出展費等	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
配達便事業費等	200	200	200	200	200

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
①会費収入(会員より) ⇒ 700(千円) ②伴走型小規模事業者支援推進事業(伴走型補助金) ⇒ 2,500(千円) ③小規模事業経営支援事業費補助金(愛知県補助金) ⇒ 100(千円) ④豊田市中心小企業団体等事業費補助金(豊田市補助金) ⇒ 1,700(千円) ⑤特別賦課金(展示会出展料負担金等) ⇒ 200(千円)

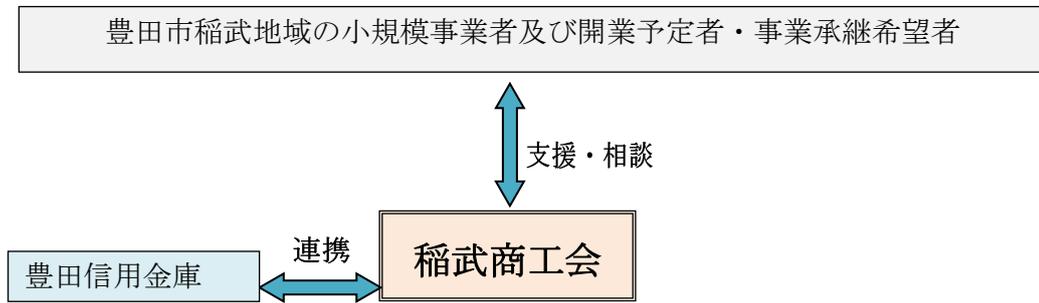
(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
●豊田信用金庫 理事長 大橋 宏  〒471-2513 豊田市元城町1丁目48 TEL 0565-36-1227 FAX 0565-36-1399 担当：豊田信用金庫経営支援部  〒441-2513 豊田市稲武町タヒラ19 TEL 0565-82-2551 FAX 0565-82-2550 担当：豊田信用金庫稲武支店
連携して実施する事業の内容
① 地域の経済動向調査と情報共有 ・地域経済の動向やアンケート結果等の地域情報を共有し、地域内企業の経営実態把握に活用する。 ② 経営状況の分析並びに事業計画策定の支援 ・経営分析、事業計画策定に関し、専門家派遣または窓口相談により支援する。 ③ 事業計画策定後の実施支援 ・事業計画の実施段階において、課題解決のための専門家派遣、窓口相談、金融支援等を行う。
連携して事業を実施する者の役割
① 地域の経済動向調査と情報共有 ・豊田信用金庫 独自に実施している経済動向調査やアンケート結果等の地域情報を提供し、商工会と共有する。 ② 経営状況の分析並びに事業計画策定の支援 ・豊田信用金庫 専門家派遣や窓口相談を通じて、経営分析および事業計画策定を支援する。 ③ 事業計画策定後の実施支援  ・豊田信用金庫 専門家派遣、窓口相談、金融支援等により、事業計画の実施・事業化プロセスを支援する

連携体制図等



[連携内容]

- ①市内の経済動向に関する情報を共有し、連携して情報提供できる体制を整備する。
- ②経営分析・事業計画策定並びに策定後のフォローアップにおいて、連携して課題解決にあたる。